

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI SAMPOERNA UNIVERSITY****Lucky Prila Dan Farida Elmi**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

lucky.achmad@gmail.com; farida.elmi@mercubuana.ac.id

**Abstract.** Basically, every employee job satisfaction is different, even if they're on the same type of work; it depends on the needs and systems that act on him. This study aims to examine and analyze the effect of work motivation, leadership and organizational culture on job satisfaction. This study uses a quantitative research with correlational format. The analytical method used in this research is multiple linear regressions. The study population employees of Sampoerna University. The sampling method used is Non-Probability Sampling using census. Samples were 66 samples or respondent. Based on the research results that motivation significantly influences employee job satisfaction, leadership significantly influences employee job satisfaction and organizational cultures have a significant effect on employee job satisfaction. Suggested expanding training opportunities for employees, a clear career path in this regard prioritize the employees in filling positions higher to employees who are qualified for the position increment. More frequent interaction required from the leadership to employees who are below to explore the aspirations of his subordinates and show concern for their taste. The importance of disseminating the culture of the company to all members of the organization in the form of posters were on display at the strategic points, meetings as well as direct examples from top management on corporate culture.

**Keywords:** Work motivation, Leadership, Organization culture, work satisfaction.

**Abstrak.** Pada dasarnya kepuasan kerja setiap karyawan berbeda-beda, walaupun berada pada tipe pekerjaan yang sama, hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan dan sistem yang berlaku pada dirinya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan format korelasional. Populasi penelitian seluruh karyawan Sampoerna Universitas. Teknik pengambilan *sample*, *Non Probability Sampling* dengan menggunakan sensus berjumlah 66 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Berdasarkan penelitian diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. disarankan memperluas kesempatan *training* bagi karyawan, jenjang karir yang jelas dalam hal ini memprioritaskan karyawan dalam mengisi posisi-posisi yang lebih tinggi kepada karyawan yang telah memenuhi syarat untuk kenaikan posisi. Diperlukan interaksi yang lebih sering dari pimpinan kepada para karyawan yang berada dibawahnya untuk menggali aspirasi dari para bawahannya serta menunjukkan rasa kepedulian kepada mereka. Pentingnya mensosialisasikan budaya perusahaan kepada seluruh anggota organisasi baik berupa poster yang dipajang di titik-titik strategis, pertemuan serta contoh langsung dari manajemen puncak tentang budaya perusahaan.

**Kata kunci:** Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja.

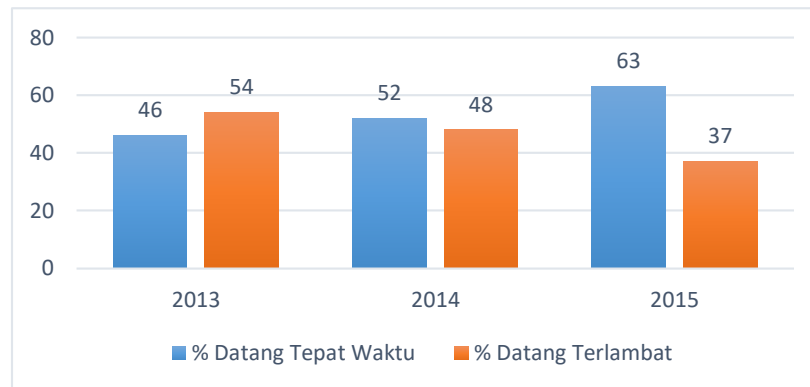
**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang.** Pada dasarnya kepuasan kerja setiap karyawan berbeda-beda, walaupun berada pada tipe pekerjaan yang sama, jhal ini tergantung ada tingkat kebutuhan dan sistem yang berlaku pada dirinya.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2006: 299) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Banyak dampak yang timbul jika faktor kepuasan kerja karyawan di perusahaan/organisasi terpenuhi, salah satunya adalah peningkatan motivasi karyawan. S.P. Hasibuan (2009:146) menyatakan bahwa salah satu tujuan dari motivasi adalah untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan.

**Tabel 1.** Data Ketepatan Kehadiran Karyawan



Sumber: HRD Sampoerna University (2015)

Selain memiliki dampak pada motivasi, kepuasan kerja pun memiliki dampak terhadap kepemimpinan disuatu perusahaan/organisasi. Samsudin (2006: 287) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Hayati dan sari dalam jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia (2007: 201), menegaskan adanya pengaruh yang signifikan antara keterampilan kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan yang dapat memotivasi karyawan.

**Tabel 2.** Pergantian kepemimpinan dalam 3 tahun terakhir

Posisi	Pergantian
Rektor	1 kali
Wakil Rektor Bidang akademik dan kemahasiswaan	4 kali
Wakil Rektor Bidang Operasional dan administrasi	2 kali
Dekan Fakultas Bisnis	2 Kali
Dekan Fakultas Pendidikan	2 Kali
Dekan Fakultas Sains dan Teknologi	1 Kali

Sumber: Data HRD Sampoerna University (2015)

Tentunya dengan sering bergantinya kepemimpinan secara langsung dapat mempengaruhi program kerja organisasi tersebut, karena pemimpin yang baru tentu harus beradaptasi dengan lingkungan barunya.

Kepuasan kerja pun memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan budaya organisasi. Ivancevich (2006:44) menerangkan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara ersepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Mrs. B. Swati (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

*Sampoerna University* sebagai bagian dari Putera Sampoerna Foundation (PSF) mengadopsi budaya perusahaan yang dijalankan di PSF. Adapun budaya perusahaan tersebut adalah:

A. *TOWARDS EXCELLENCE (ANGGARDA PARAMITHA)*

1. *Meritocratic System*

Sistem meritokrasi ditunjukkan melalui berbagai perilaku: bersemangat untuk berprestasi, berorientasi pada tindakan, dan tepat waktu.

2. *Requisite Organization*

Perilaku kunci yang mewakili *Requisite Organization* adalah bersikap komunikatif, loyal dan dapat dipercaya, juga gigih untuk mencapai kesuksesan.

B. *THE THREE HANDS (TIGA TANGAN)*

1. *Teamwork & Flexibility*

2. *Respect*

3. *Integrity & Ethics*

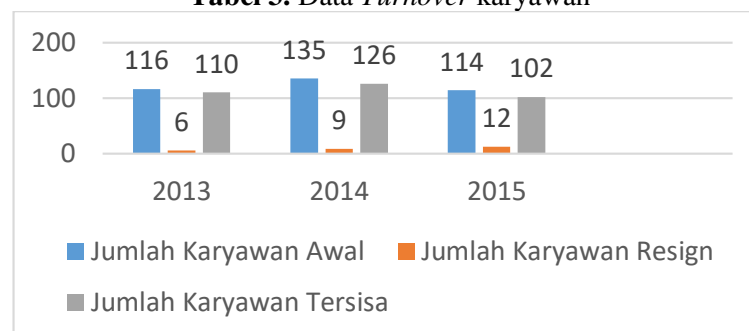
4. *Community.*

Pelaksanaan budaya ini tentunya harus disesuaikan dengan jenis organisasi, Yayasan Putera Sampoerna sebagai korporasi yang sudah menjalankan budaya itu selama pendiriannya tentunya sudah lebih berpengalaman dalam menerapkan budaya ini, namun bagi Sampoerna University tentunya menjadi tantangan tersendiri dalam menjabarkan budaya tersebut agar sesuai dengan kultur akademik.

Salah satu faktor yang dicermati adalah, belum adanya *Key Performance Indicators (KPI)* bagi karyawan di Sampoerna University yang menjadi salah satu syarat penerapan budaya organisasi yang ada di Sampoerna University yaitu *Meritocratic System*. Budaya organisasi sepatutnya disosialisasikan secara terus-menerus kepada karyawan melalui berbagai cara, baik dengan poster maupun dengan acara sosialisasi secara langsung kepada karyawan, sehingga pemahaman terhadap budaya organisasi menjadi bagian dari perilaku keseharian karyawan. Sampai saat ini, pengenalan tentang budaya organisasi hanya terfokus pada saat orientasi karyawan baru. Bagi karyawan lama, tidak adanya poster atau slogan berisi nilai-nilai budaya organisasi dapat mengakibatkan kurangnya pemahaman tentang budaya organisasi bagi karyawan.

Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Bagaimanapun, Sumber Daya Manusia adalah faktor kunci bergeraknya roda organisasi, keberadaan karyawan yang merasa puas terhadap organisasinya, tentunya akan menghasilkan kinerja yang tinggi bagi organisasinya. Salah satu cara untuk melihat kepuasan kerja karyawan adalah dengan melihat tinggi rendahnya tingkat *turnover* karyawan di organisasi tersebut.

**Tabel 3.** Data *Turnover* karyawan



Sumber: Data HRD Sampoerna University (2015).

Beberapa literatur dan beragam forum HRD menyatakan bahwa tingkat persentase *turnover* suatu perusahaan haruslah berada di bawah 10%. Jika dilihat dari data di atas, tampak terjadi kenaikan dari persentase *turnover* karyawan di Sampoerna University, pada tahun 2013 persentase *turnover* sebesar 5.4%, 2014 sebesar 7.14% dan tahun 2015 sebesar 11.76%.

## KAJIAN TEORI

Kata motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *moveré* yang dapat diartikan sebagai menggerakkan atau mendorong. Dalam manajemen, motivasi merujuk pada cara suatu organisasi untuk mendorong pencapaian produktifitas dari anggotanya setinggi mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara bersama-sama.

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2007: 145), motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Liang Gie yang dikutip oleh Sadali Samsudin (2006: 281) menerangkan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan pada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu.

Clayton Alderfer dalam Robbins (2006: 221) menerangkan bahwa motivasi manusia dibagi menjadi tiga kelompok inti yaitu Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan (*Existence, Relatedness, and Growth*). Teori Alderfer ini kemudian dikenal dengan teori ERG.

Kepemimpinan menurut Kartono (2006:95), “Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan teknis serta sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan serta organisasi melingkupi konsep-konseppemikiran perilaku sehari-hari dan semua peralatan yang dipakainya. Teknik kepemimpinan dapat juga dirumuskan sebagai cara bertindakya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya.”

Menurut Samsudin (2006:287) “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Keith Davis dalam Miftah Thoha (2007:33-34) merumuskan empat sifat umum yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kecerdasan.  
Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin
2. Kedewasaan dan Keleluasaan Hubungan Sosial.  
Kepemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
3. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi.  
Para pemimpin secara *relative* mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Sikap-Sikap Hubungan Kemanusiaan.  
Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Menurut Schein dalam Tika (2006:3) mendefinsikan budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut ( *A pattern of share basic assumptions that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the corrects way to perceive, think, and feel in relation to those problem* ).

Denison dalam Sobirin (2007:195) mengemukakan dimensi dari budaya organisasi terdiri dari:

- a. *Involvement* (keterlibatan),
- b. *Consistency* (konsistensi)
- c. *Adaptability* (adaptabilitas), dan
- d. *Mission* (misi)

*Involvement* (keterlibatan) yang dimaksud yaitu inisiatif individual adalah kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Keterlibatan tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi / perusahaan.

*Consistency* (konsistensi) dimaksudkan sejauh mana para anggota / karyawan suatu organisasi / perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu.

*Adaptation* (adaptasi) perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

*Mission* (misi) adalah arahan pada pencapaian tujuan jangka panjang yang bermakna pada organisasi (meaningful long term). Misi menjelaskan tujuan dan arti yang diterjemahkan dalam tujuan eksternal organisasi. Karakteristik misi meliputi tujuan dan visi organisasi, pengarahannya serta pencapaian tujuan organisasi

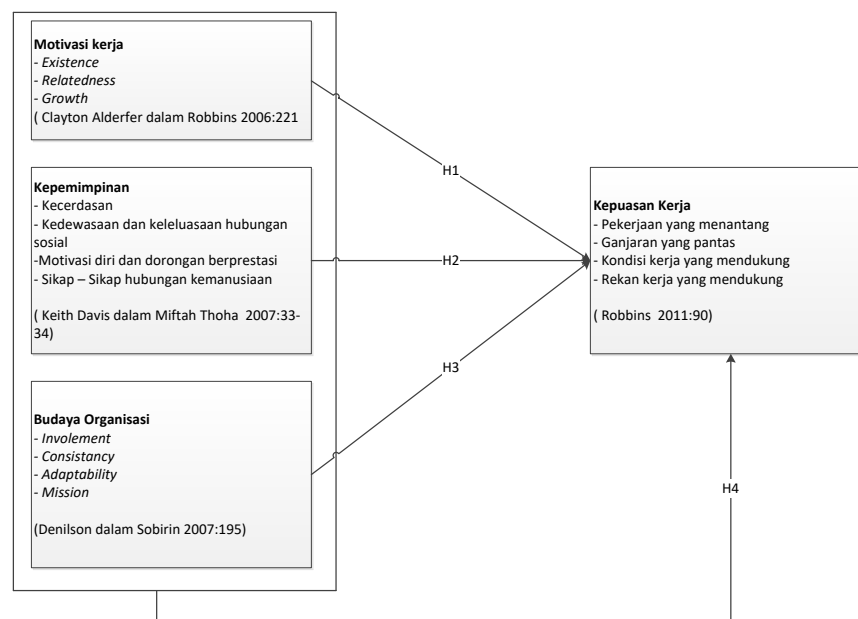
Menurut Keith dan Kinicki (2007: 271) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2006: 299) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Robbins (2011:90) mengemukakan ada empat faktor yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, yaitu

1. Pekerjaan yang menantang
2. Gajaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung,
4. Rekan kerja yang mendukung.

Untuk memudahkan memahami kerangka pikir penelitian penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :



**Gambar 1. Rerangka Penelitian**

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang berdasarkan pada hasil kuesioner yang disebar pada responden. Sedangkan jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif – data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan/*scoring*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran dan pengisian kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang dapat mewakili populasi adalah teknik sensus . Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Sampoerna University.

Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan alat bantu SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Regresi linier berganda adalah alat statistik yang dipergunakan untuk mengetahui pengaruh antara beberapa variabel terhadap satu buah variabel. Sebelum di analisis dilakukan uji instrument kuesioner dengan uji validitas dan realibilitas serta uji asumsi klasik terhadap indikator, dimensi dan variabel penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan rencana pengumpulan data, penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 66 responden yang diambil dari karyawan *sampoerna university*. Karakteristik ke-66 responden ini akan dideskripsikan sebagai berikut.

**Tabel 4.** Karakteristik Koresponden

	Karakteristik	Jumlah Reponden	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	35	53.04
	Wanita	31	46.96
	Total	66	100
Usia Responden	19 - 25 Tahun	7	10
	>25 - 35 tahun	25	37.87
	>35 tahun	34	51
	Total	66	100
Pendidikan Terakhir	Diploma 3 (D3)	3	4
	Sarjana (S1)	27	40
	Magister (S2)	25	37
	Doktor (S3)	11	16
	Total	66	100
Masa Kerja	1 – 2 tahun	12	18
	>2 – 4 tahun	24	36
	> 4 Tahun	30	45
	Total	66	100

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Berdasarkan data pada tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 35 orang pegawai atau sebesar 53.04%, sedangkan responden perempuan sebanyak 31 orang pegawai atau sebesar 46,96%.

Usia pegawai paling banyak yang bekerja di Sampoerna University adalah pada usia lebih dari 36 tahun, yaitu sebanyak 34 orang atau sebesar 51%, pegawai yang paling banyak selanjutnya adalah pada usia 26 sampai dengan 35 tahun sebanyak 25 orang atau sebesar 37.87% , sedangkan usia pegawai yang terkecil adalah pada usia 19 dan 25 tahun, yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 10%.

Jenjang pendidikan responden mayoritas pegawai adalah sarjana (S1) yaitu 27 orang atau sebesar 40% dan jenjang pendidikan pascasarjana (S2) sebanyak 25 orang atau sebesar 37%, sedangkan untuk karyawan yang memiliki pendidikan doctoral (S3) sebanyak 11 orang atau sebesar 16%, dan jenjang pendidikan diploma 3 (D3) sebanyak 3 orang atau sebesar 4%.

Masa kerja yang dimaksud adalah lamanya waktu yang sudah dijalani oleh seorang pegawai berdasarkan SK pengangkatan Pegawai pada masing-masing pegawai yang bersangkutan bekerja di Sampoerna University. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa masa kerja responden paling besar adalah mereka yang telah mengabdikan lebih dari 5 tahun sebanyak 30 orang atau sebesar 45%, sedangkan jumlah responden yang paling kecil pada masa kerja 1 – 2 tahun, yaitu sebanyak 12 orang pegawai atau sebesar 18%, dan rata-rata pegawai pada masa kerja 3 sampai 4 tahun, yaitu sebanyak 24 orang atau sebesar 36%.

**Tabel 5. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja**

Item	Koefisien Korelasi (r)	Status
1	0.723	Valid
7	0.376	Valid
13	0.677	Valid
19	0.358	Valid
23	0.518	Valid
24	0.564	Valid
34	0.328	Valid
38	0.591	Valid
45	0.427	Valid

Sumber: hasil pengolahan SPSS Agustus (2016)

**Tabel 6. Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
	.652	9

Sumber: data diolah (2016)

Variabel dikatakan valid bila koefisien korelasinya lebih dari 0,3. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 5 dan 6. Hasil pengolahan uji validitas dan uji realibilitas terhadap item-item pertanyaan yang terdiri dari 45 item pertanyaan, untuk variable motivasi sebanyak 9 item dan dinyatakan Valid. Untuk pengolah uji reabilitas diperoleh nilai alpha dari variable motivasi kerja sebesar 0,652 (lebih dari 0,5) berarti variable motivasi tersebut reliabel.

**Tabel 7. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan**

Item	Koefisien Korelasi (r)	Status
2	0.690	Valid
3	0.646	Valid
6	0.759	Valid
10	-0.108	Tidak Valid
16	0.621	Valid
21	0.699	Valid
28	0.661	Valid
29	0.658	Valid
31	0.046	Tidak Valid
36	-0.241	Tidak Valid
42	-0.253	Tidak Valid
44	0.562	Valid

Sumber: hasil pengolahan SPSS Agustus (2016)

**Tabel 8. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.915	8	

Sumber: data diolah (2016)

Hasil pengolahan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan yang disebarkan dilihat bahwa dari 9 item pertanyaan untuk variable Kepemimpinan sebanyak 4 item pertanyaan dinyatakan tidak valid. Sehingga jumlah item pertanyaan untuk variable Kepemimpinan yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut berjumlah 6 item, di mana nilai koefisien korelasi (r) lebih besar dari 0,3. Dari pengolahan uji reliabilitas diperoleh nilai alpha dari variable motivasi sebesar 0,915 (lebih dari 0,5) berarti variable yang kepemimpinan tersebut reliabel.



**Tabel 9.** Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Item	Koefisien Korelasi (r)	Status
4	0.367	Valid
9	0.300	Valid
12	0.373	Valid
14	0.158	Tidak Valid
17	0.736	Valid
18	0.720	Valid
20	0.488	Valid
24	0.493	Valid
26	0.810	Valid
32	0.052	Tidak Valid
39	0.502	Valid
42	0.590	Valid

Sumberdata diolah (2016)

**Tabel 10.** Uji Validitas Budaya Organisasi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.745	10	

Sumber: hasil pengolahan SPSS Agustus (2016)

Hasil pengolahan uji validitas dan uji realibilitas terhadap item-item pertanyaan yang disebarkan dilihat bahwa dari 12 item pertanyaan untuk variable Budaya Organisasi sebanyak 2 item pertanyaan dinyatakan tidak valid. Sehingga jumlah item pertanyaan untuk variable Budaya Organisasi yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut berjumlah 10 item, di mana nilai koefisien korelasi (r) lebih besar dari 0,3. Dari pengolah uji reabilitas diperoleh nilai alpha dari variable motivasi sebesar 0,745 (lebih dari 0,5) berarti variable tersebut reliabel.

**Tabel 11.** Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Item	Koefisien Korelasi (r)	Status
5	0.447	Valid
8	0.525	Valid
11	0.497	Valid
15	0.271	Tidak Valid
22	0.487	Valid
27	0.513	Valid
30	0.190	Tidak Valid
33	0.371	Valid
35	0.432	Valid
37	0.485	Valid
40	0.465	Valid
41	0.522	Valid

Sumber: hasil pengolahan SPSS Agustus (2016)

**Tabel 12.** Tabel Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

Cronbach's			
Alpha		N of Items	
	.631	10	

Sumber: hasil pengolahan SPSS Agustus (2016)

Hasil pengolahan uji validitas dan uji realibilitas terhadap item-item pertanyaan yang disebarkan dilihat bahwa dari 12 item pertanyaan untuk variable Kepuasan Kerja sebanyak 2 item pertanyaan dinyatakan tidak valid. Sehingga jumlah item pertanyaan untuk variable Kepuasan Kerja yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut berjumlah 10 item, di mana nilai koefisien korelasi ( $r$ ) lebih besar dari 0,3. Dari pengolah uji reabilitas diperoleh nilai alpha dari variable Kepuasan Kerja sebesar 0,631 (lebih dari 0,5) berarti variable Kepuasan Kerja tersebut reliabel.

Setelah seluruh data diyakini terpercaya, maka selanjutnya melakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas dan uji normalitas. Uji multikolinearitas Uji Multikolinieritas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS. Metode pengujian yang digunakan yaitu dengan melihat nilai *Value Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance* pada model regresi. Hasilnya dapat dilihat sebagai berikut :

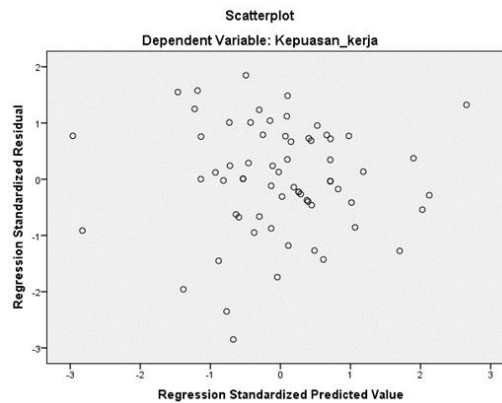
**Tabel 13.** Hasil Uji Multikolinieritas

Model	VIF
(Constant)	
Motivasi_kerja	1.779
Kepemimpinan	1.161
Budaya_organisasi	1.888

Sumber: hasil pengolahan SPSS Agustus (2016)

Hasil yang diperoleh pada kolom VIF terlihat bahwa nilai untuk variable motivasi kerja sebesar 1.779, untuk variable Kepemimpinan sebesar 1.161 dan budaya organisasi sebesar 1,888 atau seluruhnya di bawah standar 5, dengan demikian kedua variable bebas tersebut tidak terdapat persoalan Multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan cara melihat pola titik-titik pada scatter plots regresi. metodenya adalah dengan membuat grafik plot atau scatter antara *Standardized Predicted Value* (ZPRED) dengan *Studentized Residual* (SRESID). Ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED adalah sumbu Y dimana sumbu Y yang telah diprediksi dan Sumbu X adalah Residual (Y Prediksi - Y Sesungguhnya).

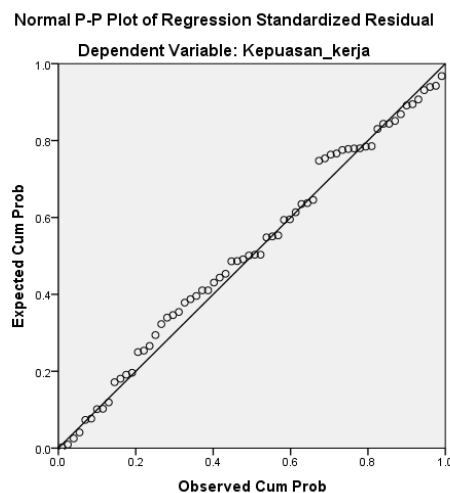


**Gambar 2.** Uji heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah (2016)

Dengan melihat Gambar 2. di atas dapat diketahui : (1) Titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, (2) titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada data dan data tidak dianggap homogen.

**Uji Normalitas** dilakukan dengan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik *Normal P-P Plot of regression standardized residual*. Sebagai dasar pengambilan keputusannya, jika titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual tersebut telah normal



**Gambar 3.** Grafik Normalitas Data – Regresi

Sumber: Data primer diolah (2016)

Berdasarkan grafik P Plot SPSS, terlihat titik titik mengikuti garis mengikuti dan mendekati garis diagonalnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas sehingga model regresi yang diajukan layak untuk digunakan.

**Hasil pengolahan SPSS untuk analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 14 berikut :**

**Tabel 14.** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	B	T	F	Sig
(Constant)	6.132	2.009		
Motivasi_Kerja	.324	2.846		
Kepemimpinan	.228	3.398		
Budaya_organisasi	.335	3.734		
R Square	.621			
F Hit			33.885	.000

Sumber: hasil pengolahan SPSS Agustus (2016)

Persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

$$Y = 6.132 + 0.324X_1 + 0.228X_2 + 0.355X_3$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = Motivasi kerja

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

X<sub>3</sub> = Budaya Organisasi

Arti persamaan regresi linier berganda tersebut adalah:

1. Nilai  $\beta_0 = 6.132$  menunjukkan jika variable X (motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi) konstan atau 0 (nol) maka nilai Kepuasan Kerja sebanyak 6.132;
2. Nilai  $\beta_1 = 0.324$  menunjukkan bahwa apabila variable Motivasi Kerja mengalami kenaikan 1, maka tingkat Kepuasan Kerja mengalami kenaikan sebesar 0.324 satuan dengan asumsi variabel X<sub>2</sub> konstan;
3. Nilai  $\beta_2 = 0.228$  menunjukkan bahwa apabila nilai variable Kepemimpinan naik 1, maka variable tingkat Kepuasan Kerja mengalami kenaikan sebesar 0.228 satuan dengan asumsi X<sub>1</sub> konstan.
4. Nilai  $\beta_3 = 0.355$  menunjukkan bahwa apabila nilai variable Budaya Organisasi naik 1, maka variable tingkat Kepuasan Kerja mengalami kenaikan sebesar 0.355 satuan dengan asumsi X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> konstan.

Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dan untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel terikat dengan mengukur hubungan antara variabel bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya bersifat tetap atau konstan. Ho dapat diterima jika thitung  $\leq$  ttabel dan Ha diterima apabila thitung > ttabel. Berdasarkan tabel distribusi t student dapat dilihat rumus sebagai berikut :

$$= \alpha/2 ; n-k-1$$

$$= 0,05/2 ; 66-4-1$$

$$= 0,025 ; 61$$

Pada tabel t hasilnya adalah 1.99962. Hasil uji parsial (t) atas kedua variabel bebas tersebut dapat dilihat pada atas kedua variabel bebas tersebut dapat dilihat pada tabel 14.

#### a. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 14 dapat dilihat bahwa variabel motivasi kerja, nilai t hitungnya sebesar 2,846 dan nilai ttabel sebesar 1.99962. Sehingga thitung > ttabel maka Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di Sampoerna University. Hal ini diperkuat juga oleh nilai Sig sebesar 0.006 yang lebih kecil dari 0.05

#### b. Kepemimpinan

Diketahui bahwa variabel kepemimpinan nilai thitungnya sebesar 3.398. dan nilai ttabelnya sebesar 1.99962 thitung > ttabel maka Ha diterima dan Ho ditolak.. Artinya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di Sampoerna University. Hal ini diperkuat juga oleh nilai Sig sebesar 0.001 yang lebih kecil dari 0.05

#### c. Budaya Organisasi

Diketahui bahwa variabel budaya organisasi nilai thitungnya sebesar 3,734. dan nilai

ttabelnya sebesar 1.99962 sehingga thitung > ttabel maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  tolak. Artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Sampoerna University. Hal ini diperkuat juga oleh nilai Sig sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05

**Tabel 15.** Matriks Korelasi Antar Dimensi

Variabel	Dimensi	Pekerjaan yang menantang (Y1)	Ganjaran Yang Pantas (Y2)	Kondisi Kerja (Y3)	Rekan kerja yang mendukung (Y4)
Motivasi Kerja (X1)	Eksistensi (X1.1)	0.225	<b>0.675</b>	0.220	-0,107
	Hubungan Sosial (X1.2)	0.442	0.115	0.205	0.583
	Pertumbuhan(X1.3)	0.529	0.553	0.237	0.218
Kepemimpinan (X2)	Kecerdasan (X2.1)	0.394	0.066	0.119	<b>0.773</b>
	Kedewasaan dan Keleluasaan Hubungan Sosial(X2.2)	0.300	0.042	0.117	0.631
	Motivasi Diri dan Dorongan berprestasi. (X2.3)	0.334	0.110	0.037	0.652
	Sikap-Sikap Hubungan Kemanusiaan. (X2.4)	0.231	0.224	-0.061	0.186
	<i>Involvement</i> (keterlibatan) (X3.1)	0.439	0.327	0.230	0.454
Budaya Organisasi (X3)	<i>Consistency</i> (Konsistensi) (X3. 2)	0.448	0.410	0.254	<b>0.570</b>
	<i>Adaptability</i> (Adaptabilitas) (X3.3)	0.410	0.217	0.274	0.254
	<i>Mision</i> (Misi) (X3.4)	0.506	0.358	0.354	0.191

Sumber: data diolah (2016)

Dari tabel matriks diatas maka diperoleh Semua dimensi pada variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki korelasi terhadap dimensi-dimensi kepuasan kerja karyawan. Dimensi hubungan sosial dan pertumbuhan memiliki korelasi yang paling kuat dengan variable kepuasan kerja karyawan dengan menghasilkan nilai 0.583. Korelasi antar dimensi pada variable kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, dimensi kecerdasan memiliki angka koefisien korelasi yang tinggi terhadap dimensi rekan kerja yang mendukung dari kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.773. Korelasi antar dimensi pada variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan menghasilkan korelasi yang tinggi antara dimensi konsistensi dengan rekan kerja yang mendukung dengan nilai koefisien 0.570.

Hasil penelitian ini secara umum mendukung penelitian terdahulu yang telah menjadi rujukan penulis,

No	Penelitian	Hasil Penelitian	H. Muhammad Arifin (2014)	Yafang Tsai (2011)	Tawfik El-Nahas dkk(2013)	Sesuai / Gap
1	H1	√	√			Sesuai
2	H2	√			√	Sesuai
3	H3	√	√	√	√	Sesuai
4	H4	√			√	Sesuai

√ : Berpengaruh dan signifikan

X : Berpengaruh dan tidak signifikan

Sumber : Hasil olahan penulis (2016).

## PENUTUP

Hasil penelitian yang diperoleh dari model penelitian serta pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Sampoerna University
2. Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Sampoerna University,
3. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Secara bersama-sama, motivasi kerja, kepemimpinan serta budaya organisasi, berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan dalam penelitian ini mungkin ada yang berbeda dengan penelitian terdahulu dikarenakan adanya perbedaan waktu pengamatan, jumlah populasi, sampel organisasi serta variable yang digunakan.

Mengingat dari hasil penelitian faktor motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka manajemen harus memberikan perhatian terhadap program-program yang dapat menambah motivasi kerja karyawan seperti, memperluas kesempatan training bagi karyawan, jenjang karir yang jelas dalam hal ini memprioritaskan karyawan dalam mengisi posisi-posisi yang lebih tinggi kepada karyawan yang telah memenuhi syarat untuk kenaikan posisi.

Mengingat hasil penelitian terhadap faktor kepemimpinan yang tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini dapat berarti bahwa karyawan telah mengerti mengenai fungsi dan tanggung jawab masing-masing walaupun tidak ada pimpinan, namun arahan serta bimbingan pimpinan tetap diperlukan sehingga diperlukan interaksi yang lebih sering dari pimpinan kepada para karyawan yang berada dibawahnya dapat dibuat lebih sering untuk menggali aspirasi dari para bawahannya serta menunjukkan rasa kepedulian kepada mereka.

Pentingnya mensosialisasikan budaya perusahaan kepada seluruh anggota organisasi baik berupa poster yang dipajang di titik-titik strategis, pertemuan serta contoh langsung dari manajemen puncak tentang budaya perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alvi, H. A., Hanif, M., & Adil, M. S. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Vol.6*.
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Azanzaa, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29 , 45-50.
- B.Swathi. (2014). Impact of Organization Culture on Employee's JobSatisfaction: A Study of Public and Private Sector. *SUMEDHA Journal of Management Vol.3, No.4*.
- Brahmasari, I. A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 10*, 124-135.
- Cahyono, A. (2012). Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pwiyatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 1, Nomor 1*.
- Dedi kurniawan, A. R. (2012). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerjaterhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (Ifrc) Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Volume 1, No. 1*.
- Donnelly, Gibson, & Ivancevich. (1997). *Organizations*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

- El-Naha, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* Vol. 7 Issue 2.
- Frankel, J., & Wallen, N. (2008). *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dari Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Hasibuan; Malayu S.P. (2009). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayati, S. (2007). Keterampilan kepemimpinan pengusaha industri skala kecil (studi di Bandar Lampung). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.22, 201.
- Hutabarat, W., Situmorang, M., & Pangaribuan, P. (2014). Effect of Organizational Culture, Organizational Structure, and Work Motivation on Job Satisfaction of Senior High School Teachers in Medan, Indonesia. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* ) Volume 16, 261-275.
- Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: PT.Erlangga.
- Jenife, G., M.George, & R.Jones, G. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behaviour. Fifth Editon*. Uper Sadle River: Pearson Prentice.
- Kartono. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kreitner, Robert, Kinicki, & Angelo. (2007). *Organizational Behavior. 7th ed*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Malik, M. E., Danis, R. Q., & Usman, A. ( 2011). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. *African Journal of Business Management* Vol. 5(3), 844-854.
- Mangkunegara A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. (2006). *Perencanaan dan. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Refika. Aditama.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen SDM*. Yogyakarta: BPFE.
- Mirkamalim, S. M., Thani, Narenji, F., & Alami, F. (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29, 139 – 148.
- Moeljono, D. (2006). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi* . Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Munandar. (2010). *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah mada.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol 1, No. 1.
- Potu, A. (2013, ). Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 , 1208-1218.
- Prof. Dr. H. Imam Ghozali, M. A. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Rivai, Veithzal, & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: 2009.
- Robbins, S. (2006). *Organizational Behaviour, Concepts*. San Diego: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Rosidah, A. T. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Erlangga.

- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Pustaka Setia.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santoso, S. (2007). *Statistik Deskriptif: Konsep dan Aplikasi dengan Microsoft Exel dan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi (Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Soegoto, E. S. (2009). *Enterpreneurship*. Jakarta: 2009.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, & Pabundu, M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Triguno. (2006). *Budaya Kerja*. Jakarta: PT. Golden Trayon.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11:98.
- Voon, M., Lo, M., Ngui, K., & Ayob, N. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 1*, 24-32.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Kerja Teori dan Aplikasi Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamsul, P., Surachman, Salim, U., & Armanu. (2013). The Influence of Motivation And Organization Culture On Work Satisfaction And Organizational Commitment (Study On National Society Empowerment Program In Southeast Sulawesi Province). *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X*.
- Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research Vol. 5*.